

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO - EA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS – DCA
ADM01134 – ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS – Turma A – Prof.ª Carla

EXERCÍCIO 1 - Cada questão vale 0,25 pontos.

As respostas não são de opinião pessoal e sim de aplicação dos conteúdos vistos em sala de aula.

Entregar apenas um documento impresso por grupo, com o número do grupo e o nome dos integrantes no início e as respostas identificadas com o número da questão. Entregar o documento nos 5 minutos iniciais da aula do dia 26/03.

1. No tempo de nossos avós, era fácil para um gerente de uma loja de médio porte manter o controle de todas as operações. Havia registro manual (os chamados livros) para controle de entrada e saída de mercadorias, para registro de ponto dos empregados, para cadastro de clientes, para listagem de fornecedores... E havia escriturários responsáveis pela atualização desses registros. E hoje?

Do tempo de nossos avós para cá, as empresas foram crescendo, e a tecnologia da informação se desenvolveu cada vez mais, o que levou as empresas a usarem sistemas computacionais para suportar suas atividades. No início surgiram sistemas separados para cada tipo de atividade; porém, com o passar do tempo, estes ficaram obsoletos. Havia a necessidade de integração da informação entre unidades de negócios, plantas e departamentos. Não se conseguia consolidar os dados, que eram armazenados, de forma redundante, em mais de um sistema, o que gerava problemas de várias naturezas. Surgiram, então, os sistemas ERP (*enterprise resource planning*), que têm como objetivo agregar, em um único sistema integrado, as funcionalidades que suportam as atividades de diferentes áreas e processos das empresas, facilitando o processo de tomada de decisão gerencial.

Há várias empresas voltadas para o desenvolvimento de sistemas ERP. A Microsiga, empresa brasileira, é uma delas. Considerada a maior da América Latina no segmento de softwares destinados à gestão empresarial, briga com concorrentes internacionais como a SAP, empresa alemã que foi a pioneira no segmento.

A Microsiga tem como foco as pequenas e médias empresas. Seu sucesso nesse segmento está alicerçado na transferência de tecnologia que ela faz a seus clientes; estes podem realizar implementações em seus sistemas sem ficar dependentes da Microsiga para fazer as adaptações que consideram necessárias em suas operações.

Mas não é só na tecnologia que a Microsiga se destaca. A empresa faz parte de um grupo escolhido como "melhor empresa para se trabalhar". As pessoas trabalham muito e em ritmo acelerado. Todos têm de aprender constantemente, atualizando-se de acordo com as últimas tendências; para tal, a empresa investe em desenvolvimento e propicia o crescimento de seus empregados, valorizando o mérito. Há inclusive funcionários que começaram como office-boys e chegaram a posições de gestão.

Os funcionários trabalham em equipes, muitas vezes por projetos, e são movidos a desafios. O dia a dia é percebido como em constante mudança, ou seja, cada dia é visto como diferente do outro. Apesar desse agito, o ambiente é descontraído. Os funcionários são incentivados a parar suas atividades por 15 minutos, duas vezes por dia, para irem até um espaço reservado a fim de "bater papo", tomar um lanche e relaxar. Esse hábito é seguido por todos, inclusive pelo presidente da empresa e por eventuais visitantes.

A comunicação interna é fluida: todos podem falar com o presidente, dando sugestões ou fazendo reclamações, de forma anônima ou não, por meio de um sistema de intranet; entretanto, alguns reclamam que as informações nem sempre chegam em tempo ideal.

Além disso, a Microsiga toma uma série de ações que beneficiam funcionários e a comunidade: os horários são flexíveis para os funcionários que estudam, há vagas para deficientes e a empresa apoia a formação de jovens carentes. Enfim, é uma empresa que atrai pessoas talentosas.

- a) **Qual habilidade administrativa seria mais exigida para um presidente da Microsiga? Justifique sua resposta.**
- b) **Que papéis administrativos um gestor de equipe de projeto na Microsiga deveria ter? Por quê?**
- c) **O sucesso da Microsiga está associado à sua eficiência ou eficácia? Justifique claramente a resposta.**

2. Recentemente, uma fábrica nacional de equipamentos industriais recebeu alguns pedidos grandes. Ao verificar que não ia conseguir atendê-los sem aumentar muito a produção, a empresa criou um plano de incentivos para complementar o pagamento horário. Segundo o programa, todos os aumentos de produtividade individual resultariam em aumentos salariais da mesma magnitude (veja a tabela abaixo).

Além disso, a empresa queria aplicar o mesmo esquema de incentivos para o trabalho aos sábados, em que se pagava 50% a mais por hora, e aos domingos, em que se pagava o dobro por hora. A direção indicou que estava apostando em um aumento de 40% na produtividade.

Decorridos dois meses, entretanto, ficou claro que o plano não estava funcionando. A produtividade havia aumentado em média apenas 17% e, apesar de todos os esforços dos gerentes, somente 23% dos funcionários estavam dispostos a trabalhar aos sábados, e 14%, aos domingos.

A opinião de um dos gerentes foi: "O que mais eles querem? Nesse esquema novo, eles podem ganhar bem mais que antes. Mas a maioria dos funcionários com os quais conversei disse que não está interessada no dinheiro extra. Um deles contou que passava o fim de semana inteiro trabalhando em seu jardim, e outro levava os filhos para pescar. "Não consigo entender essa gente! Eles preferem se divertir em vez de trabalhar. Acho que a ética protestante está morta". Um dos funcionários, contudo, apresentou um motivo diferente para a inesperada falta de aumento de produtividade: "Quem se importa com o dinheiro extra? Estou ganhando mais do que o suficiente. O que vou fazer com \$ 2.000 a mais? Melhor eu ficar em casa, curtir a minha família e assistir ao futebol na TV. Não vou me matar por um pouco de dinheiro a mais."

Valor do pagamento anterior por hora (\$)	Aumento de produtividade (em %)	Bônus de produtividade (\$)	Novo valor por hora (\$)
8,00	10	0,80	8,80
8,00	20	1,60	9,60
8,00	30	2,40	10,40
8,00	40	3,20	11,20
8,00	50	4,00	12,00

Observa-se que o texto apresenta características de duas escolas (teorias) da administração. Aponte as escolas (teorias) associando-as às correspondentes passagens verificadas no texto com suas características teóricas.

3. Uma empresa de consultoria administrativa de São Paulo recebeu um telefonema de uma fábrica local de máquinas industriais – a Matrix. Os diretores da fábrica haviam acabado de encerrar a reunião trimestral e tinham concluído que era preciso fazer alguma coisa para melhorar as operações. Os lucros estavam caindo a seis trimestres consecutivos. As vendas haviam sido muito boas, mas aparentemente os custos estavam fora de controle. Os consultores analisaram as operações e entrevistaram os membros da empresa, do principal executivo ao porteiro. Quando a equipe de consultores encerrou a análise, entregou um relatório à diretoria da empresa. A seguir temos uma das principais conclusões:

Desde sua fundação, a empresa segue uma política de promoções internas. O principal critério de promoção é a competência técnica, tanto nos níveis superiores como nos inferiores. Não é raro encontrar gerentes no piso da fábrica examinando e comentando problemas técnicos. Dessa forma, infelizmente, sobra pouco tempo para gerenciar. Na realidade, essas funções gerenciais, como planejamento, organização e controle, praticamente não recebem atenção. A empresa necessita de um influxo de pessoas externas para a administração, que deem menos atenção ao aspecto técnico e mais ao lado gerencial.

- a) **Fayol sugeriu a divisão das atividades de uma empresa em 6 grupos. tomando como base esses grupos, como ele explicaria a situação da Matrix?**
- b) **Apresente 2 formas de resolver os problemas da Matrix.**

4. Mariana acaba de arrumar seu primeiro emprego após se formar em desenho de moda: vai ser representante de compras numa empresa que só fabrica e comercializa vestidos de festas e de noivas! "Era tudo que eu queria para mim: viver no meio de coisas bonitas!".

Há quatro meses Mariana trabalha como representante de compras numa indústria de modas voltada para a confecção de vestidos de festa e de noivas. Numa certa manhã de terça-feira, Leonardo, também representante de compras (e mentor de Mariana), foi à sua sala e disse: "Está na hora de apresentar suas metas para o próximo ano. Apronte-as até a próxima segunda-feira para que o patrão possa enviá-las à matriz em Campinas", e deixou a sala. Mariana começou a trabalhar na loja de noivas logo depois de ter se graduado em desenho de moda numa faculdade. Seu trabalho consistia em acompanhar a produção dos 30 a 40 modelos de vestidos de noiva produzidos nas três oficinas da loja de noivas, até a distribuição do produto final ao seu principal cliente, a SPex, uma importante distribuidora de vestidos de noiva para o Brasil e a América Latina. Uma nova coleção de 30 a 40 modelos era lançada em cada uma das estações do ano. Como vestidos de noiva seguem uma tendência mais estável, o desenvolvimento de tantos produtos, tantas vezes ao ano, era facilitado porque grande parte das inovações era feita sobre cerca de dez bases de vestidos; o que mudava eram os bordados, os tecidos etc.

Mais especificamente, o trabalho de representante de compras envolvia acompanhar os pedidos da SPex desde a matéria-prima até a entrega a seus centros regionais de distribuição. Mariana gostava muito do trabalho, apesar de não ter muito controle e poder para acelerar a produção e a remessa. Ela achava que estava pegando o jeito, mas agora, depois dessa pergunta de Leonardo, estava se sentindo confusa.

Ela ficou imaginando o que significava esse negócio de "metas". Achava que não estava há tempo suficiente na loja de noivas para compreender plenamente seu trabalho, quanto mais fixar metas em relação a um cliente tão importante. Não tinha prestado muita atenção às aulas de administração da faculdade; havia se empenhado mais nas aulas de estilo. No decorrer da semana, em duas ocasiões, perguntou a Leonardo o que se esperava dela, e na manhã de sexta-feira finalmente confessou: "Estou perdida, Leonardo. Não tenho a menor ideia de como será o resto deste ano, quanto mais o próximo. Só passei por uma mudança de estação. Como é que eu posso desenvolver metas para o ano que vem?"

Leonardo respondeu: "Mariana, acho que você tem toda a razão. Aqui estão as minhas metas do ano passado. Eu simplesmente pego as do ano anterior, modifico um pouco e pronto. Você pega essas aqui, de vestidos de festa, e adapta para sua linha, de vestidos de noiva. Na realidade, não importa se as metas são realistas ou não... Nós nunca vamos vê-las novamente, mas os burocratas da matriz exigem que todos declarem suas metas".

- a) **O que é essa história de "meta"? É algo parecido com APO? Justifique as intenções da matriz.**
- b) **O que a matriz deve fazer para transformar esse processo numa ferramenta para aumentar a eficácia e não ser simplesmente um exercício escrito?**